



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: SISTEMA DE GESTÃO DE INFORMAÇÃO**

**OS IMPACTOS DE UM ERP NA GESTÃO DE PROCESSOS DE UMA  
ORGANIZAÇÃO**

**LUAN MOREIRA CAMARGO**  
**RA: 20751090**

**Brasília/DF, Agosto de 2012**

**LUAN MOREIRA CAMARGO**

**OS IMPACTOS DE UM ERP NA GESTÃO DE PROCESSOS DE UMA  
ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Curso (TC) apresentado  
como um dos requisitos para a conclusão  
do curso Administração de Empresas do  
UniCEUB – Centro Universitário de  
Brasília.

Orientador: Roberto Avila Paldês

**Brasília/DF, Agosto de 2012**

**LUAN MOREIRA CAMARGO**

**OS IMPACTOS DE UM ERP NA GESTÃO DE PROCESSOS DE UMA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Roberto Avila Paldês

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

**Banca Examinadora**

---

Prof.(a): Roberto Avila Paldês  
Orientador(a)

---

Prof.(a):  
Examinador (a)

---

Prof.(a):  
Examinador (a)

## **RESUMO**

Com acirramento da competitividade nos anos 90 as empresas se viram obrigadas a buscar novas formas de gerir o negócio a fim de reduzir desperdícios e aumentar produtividade. Junto a essa necessidade, surge no início da década de 90 o ERP (Enterprise Resource Planning), uma ferramenta da tecnologia da informação que tem como finalidade melhorar a coordenação entre todos os departamentos da empresa, auxiliar os gestores na tomada de decisão, possibilitando um maior controle de todos os processos da empresa. Este estudo aborda os impactos de um ERP (Enterprise Resource Planning) na gestão de processos de uma organização de médio porte localizada no Distrito Federal. Apontar como o sistema contribui para a administração de um grupo, que está crescendo no mercado e pretende expandir seus negócios a nível nacional. Os impactos causados pelo uso do ERP na gestão na empresa é uma melhor coordenação de todos os processos da empresa, integração de todos os departamentos e maior suporte a tomada de decisão. Dessa forma o ERP possibilita uma administração mais efetiva, dando suporte à organização em um crescimento no mercado. O presente trabalho foi fundamentado em pesquisas a artigos científicos e em entrevistas com os diretores da organização estudada. A pesquisa foi bibliográfica e utilizou-se do método qualitativo.

**Palavras-chave:** ERP. Tecnologia da informação

## 1. Introdução

Na década de 90 com o acirramento da competitividade no mercado as grandes empresas começaram a ir atrás de alternativas para a redução de seus custos e agregar valor em seus produtos e serviços. Dessa forma as empresas se viram forçadas a rever seus processos e sua forma de gerir o negócio. (CORRÊA, 1998)

As empresas identificaram a necessidade de coordenar melhor seus processos internos e externos a fim de reduzir custos, eliminar desperdícios e aumentar a velocidade de reposta às mudanças do mercado. (CORRÊA, 1998)

No começo da década de 90, os sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) começaram a ser largamente adotado pelas grandes empresas. Nessa época os ERP tinham um custo de implantação extremamente elevado tornando seu uso inviável para as empresa de médio e pequeno porte. (CORRÊA, 1998)

No final da década de 90 com o mercado de ERP já consolidado nas grandes empresas industriais, os fornecedores se viram na necessidade de abrir novos segmentos de clientes uma vez que a maioria das grandes empresas já havia implantado o sistema ERP na sua gestão. Em virtude disso os fornecedores foram em busca das empresas de médio porte, acarretando assim em um grande crescimento no setor. (VEIGA, 2002; ESCRIVÃO, 2002)

O artigo científico gira em torno de um grupo de médio porte que administra três marcas, marcas essas que são especializadas no comercio varejista de confecção.

A primeira marca do grupo foi criada há 15 anos, por um casal de comerciantes experientes que identificaram uma grande demanda no setor de vestuário especializado para gestantes e também uma escassez de produtos ofertados para esse público. É uma marca que trabalha com a venda de roupas direcionada para o público gestante, e possui nove lojas no Distrito Federal.

A segunda marca foi criada em 2009, é uma marca que também trabalha com a venda de produtos e acessórios direcionada para o publico gestante, possui três lojas localizadas em *shopping centers* de Brasília e tem como publico alvo consumidores de nível A e B.

Por fim a terceira marca, criada em 2010, é especializada em vendas de roupas íntimas e acessórios. Possui duas lojas localizadas no Distrito Federal.

Em 2011 o grupo inicia um novo negócio, a de confecção de vestuário que fica localizado em Goiânia. Atualmente o grupo dispõe de 14 lojas ao total e uma confecção. O grupo conta com cerca de 100 funcionários.

O grupo está crescendo no mercado e pretende expandir seus negócios a nível nacional. Antes o grupo precisa atingir algumas metas para que isso se torne possível.

Uma das metas do grupo é consolidar sua confecção de produtos de forma eficiente. Atualmente na confecção não há controles apurados do setor de estoque, dos gastos inerentes a produção, e não há grande monitoramento dos processos desempenhados na fabricação de produtos. Outra meta do grupo é ingressar no mercado de vendas pela internet e por final abrir mais um meio de distribuição de produtos que é através da representação comercial.

Sendo assim o grupo precisa aperfeiçoar a sua gestão para atingir tais metas, e conseguir crescer no mercado de forma segura, e ter capacidade administrativa para atuar em nível nacional.

O grupo fez um investimento robusto em um ERP para o cumprimento dessas metas.

Dessa forma o problema identificado é: de que forma o ERP adotado na empresa estudada contribui para o aperfeiçoamento da gestão dos processos do grupo?

Para responder a questão levantada anteriormente tem-se como objetivo apontar como o ERP adotado pelo grupo contribui para o a gestão dos processos da organização.

Para tanto, como objetivos específicos têm-se:

1. Aprofundar o entendimento do que é o ERP.
2. Identificar os resultados esperados com a implantação de um ERP.
3. Listar as mudanças causadas na empresa com a implantação do ERP na gestão de processos do grupo.

A pesquisa tem a finalidade de servir como ferramenta de avaliação para os gestores da empresa estudada análise do investimento realizado em torno do ERP e seus impactos na organização assim como apontar fatores que influenciam nos resultados do mesmo ajudar na visualização de uma nova forma de aperfeiçoar a administração da empresa explicar como o ERP pode afetar em pontos estratégicos para o crescimento e sobrevivência da organização.

Para a justificativa social, a pesquisa deseja fornecer informações que capacitarão os profissionais da área, na utilidade do sistema ERP e ajudar na escolha mais adequada dentre as opções de ERP que o mercado oferece. Informar sobre a importância do mesmo em um cenário onde cada vez mais as organizações estão utilizando ferramentas tecnológicas não só como apoio para a tomada de decisões, mas também como diferencial competitivo.

Tem-se assim para a justificativa acadêmica que a pesquisa visa contribuir com informações de conteúdo de origem recente, e que embora se encontre vários trabalhos a cerca do assunto, há poucos trabalhos focalizados na experiência do uso do sistema ERP em pequenas e médias empresas.

## **2. METODOLOGIA**

O método escolhido foi o qualitativo, por meio da técnica de entrevistas semi-estruturada, que permite uma maior flexibilidade na apresentação dos fatos pelos entrevistados, e, por sua vez, maior flexibilidade na análise das entrevistas pelos pesquisadores. (MANZINI; 2004).

Foi enviado para o *e-mail* dos entrevistados um formulário contendo as perguntas que foram respondidas e devolvidas via e-mail. Essa foi a única forma devido as limitações de horário e lugar para o agendamento de uma entrevista presencial com os diretores do grupo.

A técnica de análise utilizada foi a do Discurso do Sujeito Coletivo - DSC com base nos estudos de Lefèvre e Lefèvre (2000), trazendo a proposta de organização e tabulação de dados qualitativos de natureza verbal, obtidos de depoimentos. Visa expressar o pensamento de uma coletividade como se esta fosse o emissor de um discurso.

### 3. REFERENCIAL TEORICO

#### 3.1. ENTERPRISE RESOURCE PLANING (ERP)

Segundo Lima et al, (2000, apud VEIGA, 2002, p. 277) a implantação de um ERP atinge a empresa em todas as suas dimensões, tanto em termos culturais quanto organizacionais. Os sistemas ERP controlam todos os departamentos da empresa, registrando cada fato e distribuindo informação de maneira rápida, clara e segura. Ao adotar um ERP, o objetivo principal não é aprimorar uma área ou um processo em particular da organização, mas melhorar a coordenação entre todos os processos da empresa, usando a tecnologia da informação. Mais do que uma simples implementação tecnológica a adoção de um ERP implica em um processo de mudança organizacional.

Stamford (2000, apud VEIGA, 2002,), diz que o ERP visa aumentar a efetividade da organização. Como melhorias podem ser citadas: aumento de valor agregado percebido pelos investidores e pelo mercado, agilidade nas oportunidades de negócios, visibilidade, base de dados única, informação em tempo real, atendimento a requerimentos globais, regionais e locais em um único sistema, e suporte à estratégia de e-business.

De acordo com Lopes et al. (1999, apud VEIGA, 2002,) a vantagem do ERP é a integração de departamentos informatizados que antes rodavam separadamente. Assim, a empresa deixa de operar como se existissem várias ilhas informatizadas e independentes. Além da integração, ele melhora a utilização dos recursos internos e traz economia para a empresa.

Segundo Souza & Zwicker. (2000, apud VEIGA, 2002) caracteriza o ERP como um sistema de informação integrado, para suportar a maioria dos processos de uma empresa. O ERP busca atender as demandas do maior número de empresas possíveis, incorporando modelos de negócio obtidos pela experiência acumulada de fornecedores, consultorias e pesquisa em processos de *benchmarking*. A integração de informações é possível pelo compartilhamento de dados entre os diversos módulos, armazenado em um banco de dados único.



A tabela 1 apresenta características de um sistema ERP, características essas que são citadas por diversos autores.

**Tabela 1 – Características dos sistemas ERPs.**

Características	Autores													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Auxilia a tomada de decisão			◆	◆										◆
Atende a todas as áreas da empresa	◆		◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆		◆	◆	
Possui base de dados única e centralizada			◆			◆			◆		◆	◆	◆	◆
Possibilita maior controle sobre a empresa			◆					◆		◆	◆			◆
Evolução do MRP II			◆	◆					◆					
Obtém a informação em tempo real						◆				◆			◆	◆
Permite a integração das áreas da empresa	◆		◆	◆	◆	◆	◆		◆			◆		◆
Possui modelos de referência				◆					◆			◆		
É um sistema genérico				◆									◆	◆
Oferece suporte ao planejamento estratégico		◆		◆	◆				◆					
Suporta a necessidade de informação das áreas	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆				◆	◆		
Apóia as operações da empresa	◆											◆		
É uma ferramenta de mudança organizacional								◆		◆				
Orientação a processos		◆		◆		◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆

**Legenda:**

1 – Buckhout *et al.* (1999)

2 – Centola & Zabeu (1999)

3 – Corrêa *et al.* (1997)

4 – Cunha (1998)

5 – Davenport (1998)

6 – Deloitte Consulting (1998)

7 – Dempsey (1999)

8 – *Informática Exame* (1997)

9 – Hehn (1999)

10 – Lima *et al.* (2000)

11 – Miltello (1999)

12 – Souza & Zwicker (2000)

13 – Stamford (2000)

14 – Wood Jr. (1999)

Fonte: gestão & produção, v.9, n.3, p.281, dez. 2002

Além da necessidade de obter um ERP com as características alinhadas com as necessidades da empresa, é preciso se ater a alguns outros pontos para que o mesmo funcione corretamente e seja aceito pelos usuários do sistema.

Para o sucesso da implantação de um ERP é necessário levantar alguns pontos relevantes. Segundo Lima *et al.* (2000, apud VEIGA, 2002,) um dos principais pontos é o alinhamento entre *software* com a cultura e objetivos da organização, assim como é necessário atender as expectativas de mudanças da organização.

Outro ponto de alta relevância para o sucesso da implantação do ERP é o comprometimento da alta administração e dos responsáveis dos processos da

organização. A implantação de um ERP é um processo caro e demorado e faz com que a empresa reveja seus processos e sua estrutura. A equipe responsável pela implantação do sistema deve conhecer os processos e o negócio da empresa.

Para Taurion. (1999, apud VEIGA, 2002,) para que a implantação de um ERP obtenha sucesso é necessário escolher o ERP mais alinhado com as peculiaridades da empresa, selecionar os parceiros envolvidos na implantação, como uma consultoria experiente no assunto. A implantação desse sistema refere-se a mudanças nos processos, suportados por um ERP e não por um pacote de informática. É um trabalho de reengenharia de alto impacto em toda a organização.

O sucesso da implantação de um ERP está atrelado ao gerenciamento do projeto, ao comprometimento da empresa e da alta administração e à formação de equipe com conhecimentos sobre o sistema e processos de negócio da empresa. Taurion. (1999, apud VEIGA, 2002,)

Segundo Buckhout et al. (1999, apud VEIGA, 2002,), a implantação de um ERP tem sido problemática por duas razões: a empresa não faz antes as escolhas estratégicas para configurar os sistemas e os processos e a implantação escapa do controle da empresa. Muitas empresas encaram como um projeto de tecnologia e não como um projeto empresarial. Além desses fatores, a alta direção deve estar comprometida e envolvida na implantação, indicando prioridades estratégicas e vinculando controles e incentivos para os envolvidos no sucesso do projeto.

A tabela 2 apresenta os aspectos relevantes para o sucesso na implantação de um ERP segundo alguns autores.

Tabela 2 – Aspectos relevantes ao sucesso na implantação do ERP.

Características	Autores									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Análise dos processos			◆		◆		◆	◆	◆	
Adequação de funcionalidades		◆	◆	◆	◆		◆		◆	
Etapa crítica	◆					◆	◆		◆	◆
Estratégia	◆							◆		
Confiabilidade no fornecedor									◆	
Gerência do projeto					◆				◆	
Mudança organizacional	◆			◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Profissionais com conhecimento técnico e de negócio				◆	◆		◆		◆	◆
Treinamento			◆	◆			◆			
Comprometimento da alta direção	◆			◆	◆		◆		◆	
Comprometimento dos usuários			◆	◆	◆		◆	◆	◆	

Legenda:

1 – Buckhout *et al.* (1999)

2 – Mendes & Escrivão Filho (2000)

3 – Centola & Zabeu (1999)

4 – Corrêa (1998)

5 – Lima *et al.* (2000)

6 – Lopes *et al.* (1999)

7 – Souza & Zwicker (2000)

8 – Stamford (2000)

9 – Taurion (1999)

10 – Wood Jr. (1999)

Fonte: gestão & produção, v.9, n.3, p.283, dez. 2002

Com o gráfico da tabela 2 podemos observar que segundo os autores os aspectos mais relevantes para o sucesso da implantação do ERP na organização é a mudança organizacional, comprometimento dos usuários e adequação de funcionalidades.

### 3.2. AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DO ERP.

Brynjolfsson (1993, apud CANHETTE, 2004) diz que os resultados obtidos com a tecnologia da informação podem levar muito tempo para surgir, pois os usuários da tecnologia necessitam de experiência para tornarem-se eficientes no uso da mesma. Além da necessidade de ter que esperar um tempo razoável para analisar os resultados de um ERP, é necessário verificar os impactos da tecnologia de forma individual, mas não no setor ou na economia como um todo, pois o uso da

tecnologia da informação gera a obtenção de informações estratégicas que irão beneficiar uma organização em particular.

Mensurar o resultado de um investimento em tecnologia da informação diretamente através da produtividade não é correto, uma vez que os efeitos da tecnologia são influenciados ou limitados por outros fatores. Os resultados em tecnologia da informação mostram resultados melhores quando são combinados com outros investimentos complementares, assim como novas estratégias, processos e inovações no negócio. (Lee, 2001, apud CANHETTE, 2004)

De acordo com Bailey e Pearson (1983, apud CANHETTE 2004) os impactos de uma tecnologia da informação podem ser avaliados pelo nível de satisfação dos usuários, pois esta é uma indicação que a tecnologia contribui na execução de suas atividades, que por sua vez tem um impacto favorável no seu desempenho e no desempenho da organização. Assim como quando o sistema de informação afeta negativamente no desempenhar das atividades de seus usuários e da organização, isso torna motivo de insatisfação para os mesmos.

Segundo Henderson e Venkatraman, (2001, apud CANHETTE, 2004) O papel da tecnologia mudou significativamente a partir da década de 80, aperfeiçoando-se para um papel mais estratégico, de forma que ela não apenas dá suporte as decisões empresariais, como também moldam novas estratégias de negócio.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

No resultados e discussão da pesquisa, será apresentado trechos que sintetizam o pensamento do coletivo dos entrevistados através de um discurso de acordo com a técnica a técnica de análise discurso do Sujeito Coletivo - DSC com base nos estudos de Lefèvre e Lefèvre (2000). Em seguida os discursos obtidos foram comparados com o referencial teórico.

Por fim foi possível listar as mudanças ocorridas na organização que foram obtidas após a implantação do ERP na empresa.

**O sistema fornece a informação que você precisa?**

“[...] Sim, como este ERP é um software usado por muitas empresas do mesmo segmento, não há particularidades na minha empresa em termos de informação necessária para a gestão do negócio que os desenvolvedores do ERP tenham se deparado[...].”

O trecho do depoimento acima, afirma o ponto de vista dos estudos de Souza & Zwicker (2000). O ERP é um sistema para suportar a maioria dos processos de uma empresa, buscar atender as demandas do maior número possível de empresas, incorporando modelos de negócios obtidos pela experiência acumulada.

**O sistema fornece relatórios que parecem estar exatamente do jeito que você precisa?**

“[...] O ERP fornece filtros de forma com que você possa selecionar as informações que deseja-se visualizar, assim como também fornece diferentes formas de visualizar as mesmas informações em um relatório. Sabendo qual informação se deseja obter é possível montar um relatório evidenciando essas informações [...]”

Pode-se verificar no trecho acima uma avaliação positiva do sistema ERP, o que comprova que o mesmo contribui para a execução das atividades dos usuários causando um impacto favorável no desempenho dos mesmos e por sua vez no desempenho da organização. Comprovando os estudos de Bailey e Pearson (1983) que dizem que os impactos de uma tecnologia de informação podem ser avaliados pelo nível de satisfação dos usuários.

**O sistema é exato?**

“[...] Sim, desde que o ERP seja alimentado com os dados da forma correta. O que é comum é ter falha humana, onde o ERP não é alimentado com os dados corretamente, que por sua vez gera informações erradas [...]”

O trecho acima revela que o ERP deve ser gerenciado corretamente para que o mesmo forneça informações verdadeiras. Embora ele seja exato o ERP depende de pessoas qualificadas alimentando o sistema com os dados corretamente. Logo para que isso aconteça deve haver uma organização e um gerenciamento de pessoas que desempenharam atividades a fim de fazer com que o ERP funcione corretamente.

Comprovando o que os estudos de Lima (2000) dizem. Para o sucesso da implantação do ERP deve haver um gerenciamento ao projeto assim como comprometimento da empresa e formação de equipes com conhecimento sobre o sistema.

### **O sistema ERP é utilizado por todos os departamentos da empresa?**

“[...] Sim, O ERP integra todos os departamentos da empresa que antes não comunicavam entre si com tanta facilidade, De forma que um departamento passa a gerar informações que serão utilizadas por diversos outros departamentos, aumentando assim a efetividade da organização[...].”

Estudos e pesquisas de Lima (2000) afirmam que a implantação de um sistema ERP tem como alvo atingir toda a empresa. Departamentos que antes funcionavam como ilhas passam a rodar de forma integrada. Ao optar pela utilização de um ERP, o objetivo principal não é aprimorar uma área ou um processo específico da empresa, mas melhorar a coordenação entre todos os processos e departamentos da empresa utilizando a tecnologia da informação. Comprova-se essa informação com o trecho acima.

### **O sistema fornece informações atualizadas?**

“[...] Sim, as diversas estações rodam online através de um único banco de dados que centraliza todas as informações [...]”

O trecho acima confirma o que o autor Stamford (2000). O ERP fornece informações em tempo real e possui base de dados unificada. O que resulta em maior agilidade nas respostas às oportunidades do mercado.

#### **4.1 Mudanças na gestão de processos causadas pelo ERP**

Com essas informações é possível listar algumas mudanças na gestão da empresa que foram possíveis através do uso do ERP, essas mudanças são:

1. Geração de informações necessárias para a tomada de decisão dos gestores dos diversos departamentos da empresa
2. Clareza e precisão nos relatórios gerados pelo ERP, que permitem uma maior confiabilidade e imputa em menor risco para a tomada de decisão dos gestores.
3. Integração e coordenação de todos os departamentos da organização através de um banco de dados unificado.
4. Fornecimento de informações em tempo real.
5. Suporte a todos os processos praticados pela empresa.
6. Melhor coordenação entre todos os processos da organização

## 5. CONCLUSÃO

Este trabalho apresenta como uma ferramenta da tecnologia da informação, o ERP (Enterprise Resource Planning), contribui para o aperfeiçoamento da gestão dos processos de uma empresa.

Pode-se observar na empresa estudada, que o ERP contribui para a coordenação e comunicação entre os departamentos da empresa, na geração de informações precisas que fornecerá suporte aos gestores no processo de tomada de decisão, melhor controle e coordenação dos processos praticados pela organização.

Tais mudanças contribuem para melhorar a efetividade da organização, diminuindo desperdícios e aumentando a produtividade. Essas mudanças contribuem também para o crescimento da organização de forma mais segura, uma vez que se obtêm mais informações e informações mais precisas da administração da empresa e de seus clientes, diminuindo assim as incertezas e por consequência os riscos, através de planejamentos mais apurados.

Este estudo atingiu seu objetivo geral que é apontar como o ERP adotado pelo grupo contribui para a gestão dos processos da organização.

Os objetivos específicos (1) e (2) foram alcançados na apresentação do referencial teórico. O objetivo específico (3) foi alcançado com a realização e análise das entrevistas.

Teve-se como limitação o estudo de uma empresa com pouco tempo na adoção do ERP, de forma que maiores impactos causados pela gestão do ERP levam tempo para serem percebidos.

Sugere como agenda de pesquisa, o estudo de empresas com mais de um ano de uso do sistema ERP.



## **Anexo**

### **Questionário da entrevista**

1. O sistema fornece a informação que você precisa?
2. O sistema fornece relatórios que parecem estar exatamente do jeito que você precisa?
3. O sistema é exato?
4. O sistema ERP é utilizado por todos os departamentos da empresa?
5. O sistema é fácil de ser usado?
6. O sistema fornece informações atualizadas?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CANHETTE, Claudio Cesar. *Análise à qualidade da informação em teses e dissertações que relaram impactos do uso de sistemas ERP*. São Paulo, 2004.

CORRÊA, H. L. *Aspectos a se considerar na seleção e implantação de uma solução ERP para médias empresas*, Guideline Gestão Empresarial, Computerworld, 27 de julho de 1998, p. 14-15

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C; TEIXEIRA, J. J. V. *O discurso do sujeito coletivo: uma nova abordagem metodológica em pesquisa qualitativa*. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

MANZINI, E. J. *Entrevista: definição e classificação*. Marília: Unesp, 2004.

SOUZA, Alexandre, *ciclo de vidas de sistemas erp*, *caderno de pesquisas em administração*, SÃO PAULO, V 1, Nº 11, 1º trimestre/2000

VEIGA, Juliana; ESCRIVÃO Edmundo, *Sistemas integrados de gestão erp em pequenas empresas: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial*. V.9, n.3, p.277-296, dez. 2002